

Um ihrer selbst willen gut

Wissensarbeit als Handwerk – Gedanken über gute Arbeit und Qualität. Ein Essay von Rainer Zech.

Früher war die Sache klar: Gute Arbeit um ihrer selbst willen zu tun galt als selbstverständlich. Heute definieren Unternehmen Qualität meist technokratisch. Doch Qualität kann nicht herbeizertifiziert werden – schon gar nicht, wenn es sich um Wissensarbeit handelt. Denn Wissensarbeiter brauchen Freiräume für Innovation und Kreativität, wenn sie gute Arbeit leisten sollen. Erst ein qualitätsorientiertes Arbeitsethos und eine qualitätsbewusste Unternehmensführung machen gute Wissensarbeit möglich.

Dem mittelalterlichen Handwerker war die Güte und Solidität seiner Arbeit das Wichtigste. Er stand persönlich mit seiner Ehre hinter seinem Werk. Noch in den Zünften der heraufdämmernden Neuzeit war es weniger eine ökonomische als eine moralische Frage, möglichst gute Arbeit zu liefern. Für eine gute Arbeit reichten die rein äußerlichen Qualitätskriterien nicht aus. Was dazukommen musste, war die *intentio*, die rechte Gesinnung, in der das Werk geschaffen wurde. Dieses Werk musste nicht nur dem Auftraggeber oder Abnehmer gefallen – Kunden im modernen Sinne gab es ja noch nicht –, es musste auch gottgefällig sein. Die Qualität der Arbeit verriet also viel über die Arbeitenden. Ist das heute anders?

Richard Sennett hat in seiner neuen Studie über das Handwerk gezeigt, dass es ein dauerhaftes menschliches Grundbestreben gibt, eine Arbeit um ihrer selbst willen gut zu machen. Er sieht dieses Bedürfnis der Arbeitenden nicht nur bei Handwerkern, sondern ebenfalls bei Programmierern, Ärzten, Künstlern, Lehrern oder Laborantinnen et cetera – also bei sogenannten Wissensarbeitern, wie wir heute sagen. Für sie gilt: Gute Arbeit zu machen und einen sinnvollen Beitrag für die Gemeinschaft zu leisten erfüllt die Einzelnen mit Stolz. Deshalb entwickeln Berufsgruppen, die aufgrund ihrer spezifischen Tätigkeit – Expertenwissen, relative Autonomie der Berufsausübung, hohe Selbstkontrolle – oft auch als Professionen beschrieben werden, eigene Standards, ethische Maßstäbe und Qualitätsansprüche. In einer Welt, in der Wissen zum wichtigsten Rohstoff wird, leisten alle Wissensarbeiter bedeutsame Arbeit für die Zukunft unserer Gesellschaft. An diese Arbeit sollten daher höchste Anforderungen gestellt werden. Die Kriterien guter Arbeit ergeben sich aus dem Nutzen, der für die Gesellschaft insgesamt entsteht. Deshalb empfinden Wissensarbeiter ihre Arbeit dann als gut, wenn es ihnen gelingt, sowohl ihre eigenen Ansprüche zu realisieren als auch einen erkennbar sinnvollen Beitrag für die Gesellschaft und die Menschen zu leisten.

Gute Arbeit fängt bei den Einzelnen an, aber sie breitet sich aus. So schreibt Robert M. Pirsig in seinem Buch *Zen und die Kunst ein Motorrad zu warten*: Wer „eine Kunst aus seinem Handwerk macht, wird ... entdecken, dass er für seine Mitmenschen ein viel



interessanterer Mensch wird und sie ihn viel weniger als Objekt ansehen, weil seine Entscheidung für die Qualität auch ihn selbst verändert. Und nicht nur seine Arbeit und ihn selbst, sondern auch andere, weil Qualität die Tendenz hat, sich wellenartig auszubreiten. Die Qualität seiner Arbeit, von der er selbst geglaubt hat, dass niemand sie bemerken werde, *wird* bemerkt, und jeder, der sie bemerkt, fühlt sich ein bisschen besser und wird dieses Gefühl wahrscheinlich auf andere übertragen, und auf diese Weise ist dafür gesorgt, dass die Qualität erhalten bleibt.“¹ Mangelhafte Qualität zu produzieren ist deshalb ein Zeichen von Verantwortungslosigkeit gegenüber den Kunden, gegenüber der Gesellschaft und gegenüber sich selbst.

Gute Arbeit zu machen sollte also heute ebenso wie früher ein Selbstanspruch der Beschäftigten sein – oder wie man auch sagt: ihr Ethos! In jeder sachkundig und solide ausgeübten Tätigkeit steckt etwas, das Anerkennung und Respekt der Leistungsempfänger herausfordert. Um etwas wirklich gut zu machen, braucht der Arbeitende seinerseits Achtung vor seinem Auftraggeber und vor seinem Material; er braucht Disziplin und Identifikation mit der Sache – mit anderen Worten: einen Sinn für Qualität. Dieser ist heute vielleicht das moderne Äquivalent für die mittelalterliche *intentio*.

Gute Arbeit ist allerdings nicht voraussetzungslos und unter allen Bedingungen gleichermaßen möglich. Sie erfordert Entwicklungszeit, die nicht beliebig betriebswirtschaftlich verkürzt werden kann. Sie erfordert Kooperationsverhältnisse, die nicht unter Wettbewerbsdruck gestellt sind. Es gehört zu den Anforderungen einer guten Praxis, dass man sich nicht einfach nur „durchwurstelt“ und mit Mittelmäßigkeit bereits zufrieden ist. Man muss rasche Lösungen vermeiden und braucht Geduld, damit die Sache sich entfalten kann. Wissen ist ein reflexives Gut, und Reflexion ist nicht möglich unter Druck.

Zwar wird der Begriff Qualität zunehmend zum Werbeslogan für Lebensmittel, Autos und Fensterreinigungen, doch die Bedingungen von Qualitätsentwicklung werden systematisch untergraben. Oft genug behindern politische und ökonomische Bedingungen ein Engagement der Arbeitenden für die Qualität ihrer Arbeit. Eine rein am Profit orientierte kapitalistische Verwertungslogik steht einer wirklichen Qualitätsentwicklung entgegen. Dies zeigt sich zum Beispiel daran, dass mehr Arbeit in kürzerer Zeit erledigt werden muss. Das Individuum wird als flexibler Mensch aus seinen sozialen Bezügen herausgerissen. Employability und unbegrenzte Disponibilität werden zu Persönlichkeitsmerkmalen von vereinzelt Individuen, die ihr Verhältnis zu sich selbst und zu anderen als Selbstunternemertum gestalten sollen. Zeitdruck, finanzielle Ressourcenkürzungen und verschärfte Konkurrenz zeigen sich als Qualitätsverhinderungsmechanismen. Meritorische Güter – wie Gesundheit, Bildung, soziale Hilfe oder Pflege – müssen unter Sparzwang erwirtschaftet werden. Mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen werden quantifizierbare Daten kontrolliert. Unter dem Druck ökonomischer Effizienz wird der Mensch zum Fall. Die Wirtschaft reagiert unter internationalem Konkurrenzdruck mit Verschlankung, Outsourcing, Massenentlassungen oder zunehmenden Zeitarbeitsverhältnissen, teilweise mit Bezahlungen unterhalb der Armutsgrenze. Dabei wird die Weiterbildung zum bloßen Zulieferer kurzfristig gebrauchter Qualifikationen. Um die Reparatur gesellschaftlicher Kollateralschäden kümmert sich dann die Sozialarbeit. Auf der Strecke bleibt die Qualität.

Wenn Qualität aber nicht mehr aus dem Ethos der Arbeitenden erwächst, die sich selbstbestimmt und gemeinsam eigene Standards geben und ihre Arbeit gut machen wollen, wenn andererseits durch Ökonomisierung, zunehmende Regulierungen und verschärften Wettbewerb die Ermöglichung von Qualität sogar behindert wird, dann haben wir ein ernstes Problem: die

Ökonomisierung verhindert Qualität.

Qualität kann nicht herbeizertifiziert werden.

strukturelle Verhinderung guter Arbeit. Auf diese Verhinderung von Qualitätsarbeit reagieren Qualitätsmanagement und Qualitätszertifizierung – allerdings nicht inhaltlich, sondern technisch. So verkürzt sich die Sorge um die Qualität der Arbeit in der modernen Gesellschaft auf technokratische Verfahren, bei denen Unternehmen gehalten sind, fremd gesetzte Normen zu realisieren, anstatt sich auf die Bedingungen guter Arbeit zu besinnen. Denn Qualität beginnt bei den Menschen! Ein Qualitäts*handeln* der Beschäftigten ist unverzichtbar. Qualitätsmanagementsysteme sind bestenfalls Werkzeuge, aber diese können nur unterstützen. Die Qualität der Arbeit hängt im Wesentlichen von den Kompetenzen des „Handwerkers“ ab, der diese Werkzeuge benutzt.

Der zunehmende Zwang zu externer Qualitätszertifizierung erweist sich in der Sache eher als Rückschlag: Nicht Qualität wird erhöht, sondern Bürokratie. Wenn Qualität durch *Überwachungsaudits* herbeikontrolliert werden muss, kann von motivierter Qualitätsarbeit nicht gesprochen werden. Auditoren heißen bekanntermaßen auch die höchsten päpstlichen Richter der katholischen Kirche, die von den Auditierten das Hören und Vernehmen von Botschaften einer höheren Macht verlangen. Wie die Inquisition dem Glauben eher geschadet hat, so kann externe Zwangskontrolle – statt einer intern motivierten Selbstkontrolle – der Qualität nur schaden. Externe Qualitätszertifizierungen haben sich zum eigenen Geschäftsfeld entwickelt. Statt in Qualität investieren die Unternehmen dabei in Kontrolle. Wie wenig sich regelmäßige Kontrollen aber auf die Praxis der Arbeit auswirken, das weiß jeder, der damit schon einmal professionell in Berührung gekommen ist. Und aus den neoinstitutionalistischen Forschungen können wir lernen, dass talk und action auseinanderfallen.² Die Unternehmen haben zwecks Beschaffung gesellschaftlicher Legitimität gelernt, die Sprache der Normenkontrolleure zu sprechen, aber an den Bedingungen der Arbeit ändert sich deshalb noch lange nichts.

Mit oder ohne Qualitätszertifizierung: Im bewussten Gestalten guter Arbeitsbedingungen übernehmen die Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung für die institutionellen Bedingungen guter Arbeit. Eine *gute Organisation* ist ein Unternehmen dann, wenn es alle seine Aktivitäten aus dem Interesse seiner Kunden an guten Produkten begründet und sich entsprechend strukturiert. Eine gute Organisation ist darüber hinaus eine Organisation, die sich Strukturen und Regeln gegeben hat, um sich selber kontinuierlich weiterzuentwickeln; eine Organisation, die also in der Lage ist, ihre Strukturen und Regeln so zu verändern, dass sie sich neuen Umwelтанforderungen gewachsen zeigt. Daher sollte Qualitätsentwicklung als kontinuierlicher Verbesserungsprozess der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten aufgefasst werden. Nur eine gute Organisation kann dauerhaft gute Arbeit garantieren. Außerdem motiviert die Aussicht, die Arbeitsbedingungen gemeinsam zu gestalten, die Individuen dazu, sich an der Qualitätsentwicklung zu beteiligen.

Wissensarbeiter arbeiten heute überall, aber besonders häufig in Unternehmen, die sich als Professional- oder Expertenorganisationen bezeichnen lassen. Hierzu gehören unter anderem Kliniken, Schulen, Universitäten, Forschungsinstitute, Entwicklungsunternehmen und Kulturbetriebe. Der Wert solcher Organisationen besteht in den in ihnen beschäftigten Menschen: Menschen, die die Fähigkeit haben, maßgeschneiderte Leistungen zu erbringen. Professionalorganisationen können ihre spezifischen Dienstleistungen auf Dauer nur erbringen, wenn in ihnen die humane vor der betriebswirtschaftlichen und der technischen Logik rangiert. Sie brauchen interne Kooperationsverhältnisse, die frei von Konkurrenzdruck sind, und Zeitverhältnisse, die der zu erledigenden Arbeit entsprechen und nicht dem finanziellen Sparzwang. Professionalorganisationen bieten menschenbe-

Gute Arbeit braucht gute Organisation.

zogene Dienstleistungen, deren Erbringung mit menschlichem Maß gemessen werden muss, weil über die Einzelleistung hinaus meistens auch gesellschaftlicher Zusammenhalt produziert wird. Die gut konstruierte Organisation, schreibt Sennett, sieht den Menschen daher als ganzheitliches Wesen und formuliert Standards für gute Arbeit in einer für alle Mitglieder der Organisation verständlichen Sprache.³

Expertenorganisationen bestehen aus unterschiedlichen Subsystemen, die arbeitsteilig differenzierte Aufgaben wahrnehmen. Erst der funktionale Gesamtzusammenhang aller Teilbereiche ermöglicht gute Arbeit. Die verschiedenen Berufsgruppen mit ihren spezifischen Tätigkeiten – planen, entwickeln, organisieren, verwalten, leiten und so weiter – erfüllen in ihrem vernetzten Zusammenspiel die jeweilige Funktion des Unternehmens und produzieren gemeinsam die verlangte Leistung. Das Management der Organisation hat die Aufgabe, diese Arbeit zielgerichtet zu koordinieren und durch die Schaffung einer internen Qualitätskultur zu ermöglichen.

Die Führung von Wissensarbeitern unterliegt dabei besonderen Bedingungen. Diese brauchen für ihre qualitativ hochwertige Arbeit sowohl ein bestimmtes Maß an Autonomie wie auch an wechselseitig verbindlichem Wissensaustausch. Sie brauchen Freiräume für Innovation und Kreativität ebenso wie klar definierte und verlässliche Arbeitsprozesse der Kooperation. Sie müssen den Sinn ihrer Arbeit erleben sowie ihren eigenen Anteil und den Anteil ihrer Kolleginnen und Kollegen an der Gesamtleistung der Organisation einschätzen und würdigen können. Diese Bedingungen zu schaffen ist Aufgabe der Führung. Das Management der Organisation hat deshalb die Aufgabe, ausgerichtet an den Zielen des Gesamtunternehmens eine sorgfältige Personalauswahl und eine umfassende Personalentwicklung sicherzustellen. Es muss die Identität, die Werte und die Arbeitsgrundsätze des Unternehmens gestalten und pflegen, interne Kommunikation und Wissensmanagement organisieren, die Experten in die Führung der Organisation einbinden und deren Commitment fördern sowie einen kontinuierlichen, leitbildorientierten Ziel- und Ergebnisdialog führen. Vor allem muss das Management die strategische Zukunftsentwicklung der Organisation im Blick haben und ausgehend von den sich wandelnden Umweltaforderungen eine interne Lernkultur schaffen, die Innovation und kontinuierliche Qualitätsentwicklung fördert.

Erst wenn beides zusammenkommt – ein qualitätsorientiertes Arbeitsethos und eine an der Entwicklung von Qualität orientierte Unternehmensführung –, wird gute Wissensarbeit möglich.

Führung als Entwicklung einer Qualitätskultur.



Prof. Dr. Rainer Zech ist Geschäftsführer der ArtSet®
Forschung, Bildung, Beratung GmbH.
www.artset.de

Mit einer Illustration von *Limo Lechner*.

Literatur

- 1 Pirsig, Robert M.: *Zen und die Kunst ein Motorrad zu warten. Ein Versuch über Werte*. S. Fischer Verlag, Frankfurt am Main 1978, S. 371.
- 2 Hasse, Raimund / Krücken, Georg: *Neo-Institutionalismus*. 2. Auflage, transcript Verlag, Bielefeld 2005, S. 36 ff.
- 3 Sennett, Richard: *Handwerk*. Berlin Verlag, Berlin 2008, S. 331.